

De *bedrijfsjurist* na 75 jaar NJB

Mr A.F. Verdam



A.F. Verdam is bedrijfsjurist bij Philips International te Amsterdam.

De bedrijfsjurist zit vandaag de dag niet meer als een soort huisadvocaat te wachten totdat zijn advies wordt ingeroepen, maar hij treedt pro-actief op en neemt deel aan het besluitvormingsproces binnen de onderneming. Te verwachten is dat hoe langer hoe meer bedrijven een 'eigen' jurist in huis zullen willen hebben.

Voor een beschrijving van de beroepsgroep van bedrijfsjuristen in dit jubileumnummer van het NJB heeft de redactie gevraagd als beginpunt te nemen: wat is in de jaargangen 1926 en 1998/1999 over de bedrijfsjurist te vinden.

Bij die zoektocht wordt duidelijk dat de bijdragen in de eerste jaargang van dit blad in 1926 al zonder meer boeiend zijn. Blijkens het redactionele voorwoord in het eerste nummer richt het blad zich op een breed publiek. Gesproken wordt van 'Geen vakblad voor een bepaald beroep, geen zuiver wetenschappelijk orgaan ook, maar een blad welks inhoud geschikt is voor en belangstelling wekt bij de zeer verschillende gevormde en zeer verschillende beroepen uitoefenende beoefenaars van het Nederlandse recht.'¹

De bijdragen blijken een verrassend breed terrein te bestrijken. De onderwerpen variëren van het slapen van rechters tijdens de rechtszitting als relatieve grond voor revisie naar Duits recht² tot het bericht over de schoenen van de inbreker die – aan kinderen op school getoond – door een kind als aan zijn vader toebehorend worden herkend, welke prestatie wordt beloond met de aanhouding van de vader.³ Voorts krijgen ook nu nog actuele onderwerpen als een dissertatie over steekpenningen⁴ en de aansprakelijkheid van spoorwegondernemingen voor het missen van aansluitingen⁵ een plaats.

Een verwijzing naar de bedrijfsjurist ben ik in de eerste jaargang niet tegengekomen. Dit is niet zo verwonderlijk nu het aantal bedrijfsjuristen in die jaren zeer beperkt zal zijn geweest. Voor Nederland wordt aangenomen dat rond het jaar 1920 voor het eerst juristen bij bedrijven in dienst treden met als hoofdtaak het vervullen van juridische werkzaamheden.⁶ De pioniers van het beroep moeten met name gezocht worden bij na de eerste wereldoorlog snel expande-

rende internationals als Shell, Philips en Unilever. Is er in de tussenliggende 75 jaar zoveel veranderd? Niet wat betreft de aandacht in het NJB voor de bedrijfsjurist. Ook in de jaargang 1998 en de eerste helft 1999 kan ik weinig vinden over de doelgroep die deze bijdrage tot onderwerp heeft. Het is een troostende gedachte dat de bedrijfsjurist wellicht niet zozeer *in* het NJB moet worden gezocht maar blijkbaar wel *via* het NJB, zo blijkt uit de vele advertenties in het NJB waarin om bedrijfsjuristen wordt gevraagd. Aldus krijgt de bedrijfsjurist toch nog enige, zij het magere, maar wel – althans hier – duurbetaalde plaats. Het gaat mij er niet om over deze geringe aandacht te klagen; aanleiding voor het bovenstaande was slechts de eerder genoemde auteursinstructie. De bedrijfsjurist krijgt heus wel de aandacht die hij⁷ nodig heeft, en dat is niet zo veel. Overigens zou het in dit verband niet fair zijn om geen melding te maken van het speciale NJB nummer dat in 1985 aan de bedrijfsjurist is gewijd. Het redactionele voorwoord stelt daarbij ook dat de bedrijfsjuristen zelf niet graag voor het publicitaire voetlicht treden. 'Op hen richt de aandacht zich niet in overweldigende mate: toga en wet stelen nu eenmaal de juridische show.' Dit laatste fenomeen breidt zich ook uit tot buiten de vakbladen. Dagbladen doen de laatste tijd verslag van hoe de dragers van toga en bef vechting – nota bene met hun 'partners' – over straat rollen.

Het eigene van de bedrijfsjurist en de aard van zijn werkzaamheden

De bedrijfsjurist heeft zich in het bijzonder in het verleden niet altijd in een zeer positief imago kunnen verheugen. Met name de advocatuur heeft de groei van de beroepsgroep bedrijfsjuristen – die een

1. NJB 1926, p. 1.

2. P. 291.

3. P. 202.

4. P. 26.

5. P. 449.

6. Daarmee lijkt Nederland in Europa tot de voorhoede te behoren; Kolvenbach spreekt in dit verband van een 'longstanding history and importance of legal departments in Holland'; W. Kolvenbach, *The Company Legal Department*, Deventer 1979, pag. 60.

7. Waar in deze bijdrage over de (bedrijfs)jurist in mannelijke vorm wordt gesproken, wordt daaronder mede de vrouwelijke bedrijfsjurist begrepen.

deel van haar werkzaamheden uit handen nam – niet altijd even enthousiast begroet. Lange tijden is vanuit die hoek gehamerd op de onafhankelijke positie en de distantie die de bedrijfsjurist zou ontberen.⁸ Maar ook meer algemeen lijken vraagtekens bij de benijdenswaardigheid bij de positie van de bedrijfsjurist te zijn geplaatst. Spier heeft eens gezegd dat hij voordat hij bedrijfsjurist werd er van uitging dat bedrijfsjurist zijn het meest vreselijke was dat je je kon voorstellen om als jurist te doen; het leek niet boeiend en weinig inspirerend.⁹ Dat idee heeft wellicht lange tijd bestaan, althans bij hen die niet met dit beroep bekend¹⁰ waren, maar uit het sterk groeiende aantal bedrijfsjuristen alsmede de belangstelling van juristen uit andere beroepen die overwogen over te stappen, valt af te leiden dat het imago bepaald verbeterd is. De vraag of het de groei is van het aantal bedrijfsjuristen die hieraan heeft bijgedragen of vice versa, is een vraag naar de kip of het ei. Overigens valt bij gebrek aan exacte cijfers de groei van het aantal bedrijfsjuristen niet te kwantificeren. Indicatief is evenwel de verdrievoudiging van het aantal leden van het Nederlands Genootschap van Bedrijfsjuristen¹¹ over de laatste 20 jaar en een groei van ruim 50% gedurende de laatste 5 jaar. Hetzelfde referentiekader wijst ook op een groei van het aantal bedrijven met een eigen juridische afdeling. Wanneer dit gereleerd wordt aan de juristen die lid zijn van het Genootschap is er sprake van een groei van 345 bedrijven in 1995 tot bijna 400 vandaag de dag. Het beschikken over een eigen jurist is niet meer het privilege van de grote ondernemingen.

Deze gedachten over het imago doen de vraag rijzen naar het eigene van de bedrijfsjurist en de aard van zijn werkzaamheden, alsmede welke veranderingen daarin in de loop der tijd vallen te constateren. Daarbij moet voorop worden gesteld dat de bedrijfsjurist in vele verschijningsvormen voorkomt, variërend van de 'eenpitter', vaak tevens directiesecretaris, tot lid van de juridische afdeling die vandaag de dag in omvang niet onderdoet, zo niet groter is dan het gemiddelde advocatenkantoor. Ook valt te onderscheiden tussen bedrijfsjuristen die bij de werkmatschappijen werkzaam zijn en zij die voor de holding werken. Bij deze laatste categorie nemen nog een aparte plaats in de Juridisch Adviseurs die enige zeer grote bedrijven kennen en die wel de functie van 'the lawyers' lawyer' vervullen en minder intensief betrokken zijn bij het dagelijks gebeuren binnen de onderneming.¹²

Wat de bedrijfsjuristen gemeenschappelijk hebben is dat zij in hun werkzaamheden deel uitmaken van een team dat met name bestaat uit vertegenwoordigers van andere disciplines en de 'commercanten'. Daarbij geldt dat in de tijd steeds sterker is geworden de gedachte dat de bedrijfsjurist niet als een soort huisadvocaat zit te wachten totdat zijn advies wordt ingeroepen, maar pro-actief optreedt en aan het beleids- en besluitvormingsproces binnen de onderneming deelneemt. Dit komt ook tot uiting daar waar steeds meer gebruik is geworden dat grote projecten binnen de onderneming in teamverband worden behandeld, ook vanwege het belang dat steeds meer wordt gehecht aan bijvoorbeeld financierings-technische, fiscale maar ook verslagleggings- en investor relation aspecten van een transactie. Nauw contact met andere stafafdelingen van de onderneming is van belang ook opdat de be-

drijfsjurist bij zijn advisering rekening kan houden met de randvoorwaarden die door andere stafafdelingen vanwege hun eigen expertise worden gesteld. In situaties van overnames en fusies – ook bij kleinere ondernemingen aan de orde van de dag – is niet ongebruikelijk dat de bedrijfsjurist de spil is waar de informatie samenkomt. Men ziet wel dat, met name indien er niet een aparte Mergers&Acquisitions-functionaris is, dat de jurist degene is die in deze processen als coördinator optreedt. Dit komt zijn invloed ten goede. Voor de bedrijfsjurist geldt dat hij – wellicht sterker dan de outside counsel – met een kritisch publiek wordt geconfronteerd. De verharding die in de loop der jaren in de maatschappij en ook het bedrijfsleven valt te constateren draagt hier alleen maar toe bij. De bedrijfsjurist wordt direct ondervraagd over het wat en hoe van zijn advies: waarom geldt dit nu wel en toen niet? Hij moet met argumenten komen om te overtuigen, waarbij hij zich veelal geconfronteerd ziet met een gezelschap dat niet op voorhand openstaat voor die argumenten. Dit geldt ook omdat het speelveld van de bedrijfsjurist niet is gelegen in een vastgelopen situatie waarin men wel onder ogen moet zien dat er blijkbaar problemen zijn, maar hij zich beweegt in het voortraject waarin de ontwikkeling van bepaalde business opportuniteiten wordt nagestreefd. De jurist dreigt – als hij niet zorgvuldig en tactisch optreedt – de rol van spelbederver te krijgen toebedeeld. Hij zal dan ook trachten niet te volstaan met aan te geven dat bepaalde zaken zó niet kunnen, maar vooral ook nagaan op welke wijze men dan wel het gestelde doel kan bereiken. Vaak blijkt dat het uiteindelijke doel wel degelijk op een acceptabele manier kan worden bereikt, omdat de weg daar naartoe vaak in eerste instantie wat al te kort door de bocht werd uitgezet. De bedrijfsjurist moet dan ook goed kunnen luisteren: hij moet nagaan wát de onderneming precies voor ogen staat en waarom.¹³ Wat dat betreft was en is de bedrijfsjurist wellicht minder een spreker en meer een luisteraar en vertaler.

Het feit dat de bedrijfsjurist deel uitmaakt van de onderneming, en van het besluitvormingsproces binnen de onderneming, heeft daarbij zeker voordelen. De bedrijfsjurist heeft zicht op de onderneming en op de mensen binnen de onderneming en weet daardoor hoe bepaalde processen werken en hoe deze op de beste wijze zijn te beïnvloeden. Voorts kent hij de behoeften van de onderneming, haar verplichtingen jegens derden, de gebruiken in de branche (met inbegrip van daarmee samenhangende contractsclausules) alsmede de door haar eerder opgedane positieve en negatieve ervaringen.¹⁴ Juist doordat de bedrijfsjurist deel uitmaakt van de onderneming en haar cultuur heeft hij het vertrouwen van de andere betrokkenen in het besluitvormingsproces. Een deel van zijn kracht ontleent de bedrijfsjurist aan zijn commitment aan de onderneming; daardoor kan hij invloed uitoefenen op de besluitvorming. Dit geldt temeer in een tijd waarin een sterk accent wordt gelegd op de loyaliteit en financiële verbondenheid met de (resultaten van de) onderneming waarvoor men werkzaam is.

De bedrijfsjurist heeft zich in het verleden niet altijd in een zeer positief imago kunnen verheugen.

In situaties van overnames en fusies is niet ongebruikelijk dat de bedrijfsjurist de spil is waar de informatie samenkomt.

8. Zie voor een relativering hiervan G.F.Th. Hesselink, *Bedrijfsjuristen en advocaten; problemen oplossen of maken?* Adv.bl. 1996, p. 701.

9. J.M. van Dunné, Ex tunc, ex nunc, *Twee generaties juristen aan het woord over de ontwikkeling van het recht*, Zwolle: W.E.J. Tjeenk Wil-link 1990, p. 171.

10. Eenmaal bedrijfsjurist schrijft Spier over het fascinerende schouwspel dat zich veelal aan de bedrijfsjurist voltrekt: 'Hij is van binnen uit toeschouwer van het feitelijke ondernemersgebeuren. Meer dan advocaten kan hij de handel en wandel van alledag gadeslaan; soms met bewondering, dan weer met verbazing, af en toe ook met verbijstering!'; J. Spier, *NGB-mijmeringen over het NBW*, NjB 1985, p. 1268 e.v., p. 1269.

11. Zie hierna.

12. Zie C. AE. Uniken Venema in Van Dunné, a.w., p. 137.

13. Zie Uniken Venema, a.w., p. 164.

14. Zie H. Beekhuis, De juridisch adviseur van het bedrijfsleven, in: *Het juridisch beroep onder de loep*, Lustrumcongres ter gelegenheid van het 10-jarig bestaan van het juridisch P.A.O. aan de Juridische Faculteit van de Katholieke Universiteit Nijmegen, Deventer: Kluwer 1990, p. 54.

De bedrijfsjurist dient er voor te waken dat binnen de onderneming rekening wordt gehouden met de belangen van hen die bij de onderneming zijn betrokken zoals werknemers, crediteuren, minderheidsaandeelhouders.

De toenemende complexiteit van regelgeving, de sterkere claimcultuur – die men de laatste tijd bijvoorbeeld ook na geëffectueerde overnames m.b.t. de gegeven garanties in de overnameovereenkomst tot uiting ziet komen – alsook het feit dat de onderneming steeds meer publiekelijk op overtreding van normen wordt aangesproken hebben ertoe geleid dat een zwaarder accent is komen te liggen op de taak van de bedrijfsjurist om een bewustzijn te doen ontstaan ten aanzien van de verschillende juridische risico's voor de onderneming. Het is een van zijn taken om op structurele basis een 'awareness' te creëren van voor de onderneming relevante regelgeving alsook van maatschappelijke ontwikkelingen die tenderen naar bijstelling van relevante normen. Men ziet steeds meer dat daartoe door de bedrijfsjurist een 'legal awareness program' wordt opgesteld dat voorziet in actieve voorlichting aan functionarissen in verschillende lagen van de onderneming ter zake van voor hen relevante regelgeving en ontwikkelingen. Dit varieert van regelgeving inzake algemene voorwaarden voor de verkoopafdeling tot ontwikkelingen op het gebied van Corporate Governance voor bestuur en commissarissen.

Het belang van een 'legal awareness' geldt temeer in het kader van de ontwikkeling dat ondernemingen zich meer expliciet gaan opstellen als verantwoordelijke partner in de samenleving en aan hen tot op zekere mate een voortrekkersrol wordt toegekend. Deze verwachtingen inzake de maatschappelijke rol van de onderneming kunnen leven zowel bij haar klanten, met name ingeval zij zich op de consumentenmarkt richt, alsook op het niveau van investeerders die blijkens vragen in aandeelhoudersvergaderingen soms verder kijken dan alleen het financieel gewin. De laatste jaren wordt door met name grotere ondernemingen aan deze rol vorm gegeven door het formuleren van zogenaamde 'business principles' of 'codes of conduct' door welke de onderneming – naar zij publiekelijk verklaart – zich bij haar handelen zal laten leiden.

Voor een deel speelt de bedrijfsjurist bij deze onderwerpen de rol van belangenbewaarder. Hij dient er voor te waken dat binnen de onderneming rekening wordt gehouden met de belangen van hen die bij de onderneming zijn betrokken zoals werknemers, crediteuren, minderheidsaandeelhouders; hetzelfde geldt voor de te respecteren belangen van concurrenten alsmede de maatschappelijke belangen zoals die zich vertalen in een zorg voor milieu en andere – zoals dat wel heet – 'soft issues'. Waar op het eerste gezicht een spanningsveld tussen deze belangen en de laatste jaren sterk geaccentueerde 'shareholders value' lijkt te bestaan, brengt de maatschappelijke ontwikkeling en de daarbij aan ondernemingen toegekende rol met zich dat aandacht voor deze 'soft issues' uiteindelijk spoort met de nagestreefde 'shareholders value'.¹⁵ Het is niet moeilijk voorbeelden te geven van het feit dat alleen al de verdenking van veronachtzaming van deze belangen een zeer grote (met name reputatie-) schade voor de onderneming kan opleveren. Ook hier geldt dat het vertrouwen

snel is geschaad en dat het jaren duurt om vertrouwen (weer) op te bouwen.

Overigens is een maatschappelijke betrokkenheid van ondernemingen niet een nieuw fenomeen. Reeds in de naoorlogse periode valt bij een aantal ondernemingen een verbreding van de ondernemingsdoelstellingen te constateren. Zo bevat de statutaire doelstelling van Philips in deze periode de sterk sociaal gerichte passage: 'Ter behartiging van de belangen van alle bij de vennootschap betrokkenen zal zij streven naar een welvaartsbeleid op lange termijn en naar een maximaal nuttige werkgelegenheid'.¹⁶ Deze specifieke vorm van betrokkenheid is ongemerkt opgegaan in de vanuit de vakorganisaties alsook Duitsland ontstane discussie in de vijftiger en zestiger jaren met als inzet medezeggenschap en publieke verantwoording van open vennootschappen.

De aard van de werkzaamheden – vervolg

Hiervoor is met name belicht op welke wijze de bedrijfsjurist zijn werkzaamheden vervult. Dit geeft evenwel nog geen antwoord op de vraag naar de exacte aard daarvan en de ontwikkelingen daarin in de loop der tijd. Voorop gezet dient daarbij te worden dat de activiteiten van de bedrijfsjurist afhankelijk zijn van de aard van de activiteiten van de onderneming. Bij gespecialiseerde bedrijven zal de bedrijfsjurist alles weten van regelgeving op gebieden die voor een ander verborgen gebied zijn, zoals bijvoorbeeld mijnbouw of scheepvaart.

Voorts is voor de werkzaamheden van de jurist van belang de positie die het bedrijf in de markt inneemt. De golfbeweging in de ontwikkeling van de onderneming vertaalt zich in de aard van het juridische werk. Zo kan voor de grote multinationals, alwaar het bedrijfsjuristendom tot groei is gekomen, de periode rond de (vorige) eeuwwisseling en begin 20e eeuw wellicht worden gekarakteriseerd als het tijdsbestek waarin de onderneming probeert een zelfstandige positie in de wereld te veroveren. Als voorbeeld zij wat betreft Philips gewezen op de vorming in de twintiger jaren van het wereldomspannende Phoebus-kartel met regelingen inzake uitwisseling van technische kennis en ervaring, beheersing van de afzet d.m.v. contingentering en prijsvaststelling, dit alles voorzien van een aantal bestuurs- en beleidslichamen alsook een 'Tribunal of Arbitration', alles neergelegd in een uitgebreid stelsel van overeenkomsten.¹⁷ Beveiliging van de zelfstandige positie is voor de Koninklijke reeds eind 19e eeuw aan de orde in de vorm van de kwestie inzake de toelaatbaarheid van oligarchische clausules, in die tijd vooral bedoeld als bescherming tegen overrompeling door Standard Oil.¹⁸ De Koninklijke bewilliging in 1898 wordt door de historicus Gerretson 'een mijlpaaltje op de ontwikkelingsweg van ons vennootschapsrecht' ge-

De huidige tendensen in de overname praktijk resulteren erin dat het aantal Nederlandse bedrijfsjuristen dat direct betrokken is geweest bij vijandige overnames in de VS groeit.

15. C. Herkströter, oud president-directeur van Shell, betoogt dat verantwoord ondernemen niet meer alleen gebaseerd kan zijn op economisch rendement, maar ook gestoeld moet zijn op maatschappelijke acceptatie en duurzaamheid; zie *NRC Handelsblad* 22 okt. 1999, p. 15.

16. Ook andere vennootschappen kennen in die periode wel een statutaire sociale paragraaf. De meeste zijn in de loop der tijd geneutraliseerd, mede onder invloed van de wettelijke verankering van sociale punten alsmede de invulling van het wettelijk begrip 'vennootschappelijk belang' als het belang dat de vennootschap heeft bij haar eigen gezonde bestaan, uitgroei en voortbestaan met het oog op het door haar te bereiken doel, zoals verwoord door J.M.M. Maeijer, *Het belangenconflict in de n.v.*, inaugurele rede, 1964.

17. Zie I.J. Blanken, *Geschiedenis van Philips*, Leiden 1992, Deel III, p. 11 e.v.

18. Zie C. Gerretson, *Geschiedenis der 'Koninklijke'*, Baarn, 1971, eerste deel, p. 76.

noemd.¹⁹ De ontwikkeling van beschermingsconstructies is evenwel een onderwerp dat de (bedrijfs)juristen blijft bezig houden. Wat dat betreft zijn ook de politieke en maatschappelijke ontwikkelingen van directe invloed op de werkzaamheden van de bedrijfsjurist. Een vorm van beschermingsconstructies – tegen een nationale vijand – vormt de oorlogsbeveiliging die in de periode vlak voor WO II de juristen van grote ondernemingen bezig houdt. Buitenlandse activa worden wel in buitenlandse trusts ondergebracht terwijl tevens gepoogd wordt het beheer over de activa door zetelverplaatsing van de holding naar de Nederlandse Antillen veilig te stellen; na druk vanuit het bedrijfsleven wordt het wettelijk kader hiervoor daags voor het uitbreken van de oorlog geschapen.²⁰ De periode van de wederopbouw wordt gekenmerkt door een grote juridische vrijheid. Dit wordt gevolgd door een periode waarin zich wijzigende maatschappelijke opvattingen leiden tot een vloed aan nieuwe regelgeving. Te denken is aan de medezeggenschapsregelgeving, de complexe structuurwet, de Europese richtlijnen op het gebied van het vennootschapsrecht, alsook de mededingingsregelgeving. Het afgelopen decennium heeft de opkomst van het beurs- en effectenrecht een nieuwe tak van sport opgeleverd.

De aard van de werkzaamheden wordt voor een deel ook beïnvloed door de veranderende visies op bedrijfsvoering en strategie. Zo heeft de sterke aandacht voor diversificatie en vervolgens voor een concentratie op de kernactiviteiten geresulteerd in een golf van bedrijfsreorganisaties, overnames en afstotingen. Het streven naar strategische allianties resulteert in veel bedrijfsjuridische aandacht voor joint venture overeenkomsten, terwijl de huidige tendensen in de overname praktijk erin resulteren dat het aantal Nederlandse bedrijfsjuristen dat direct betrokken is geweest bij vijandige overnames in de VS groeit.

De internationalisering en mondialisering van markten hebben een zelfde invloed op het werkterrein van de bedrijfsjurist. Daarbij geldt dat bij internationale zaken of projecten de betrokkenheid van de bedrijfsjurist niet ophoudt bij de landsgrenzen; hij wordt vrijwel voortdurend geconfronteerd met het recht in andere landen. Desgewenst kan hij daarvoor een lokale raadsman inschakelen; voor grote multinationale ondernemingen geldt veelal dat zij lokaal eigen juristen in dienst hebben. Echter de uiteindelijke verantwoordelijkheid van de bedrijfsjurist van met name Nederlandse multinationals zal zich over de gehele transactie in volle geografische omvang uitstrekken, ongeacht de aanknopingspunt met het vreemde recht. Dit is doorgaans anders voor de Nederlandse advocaat die zich in grote internationale transacties in zijn rol beperkt ziet tot 'local counsel' in een transactie die veelal vanuit een Amerikaans of Engels advocatenkantoor wordt gecoördineerd.²¹

Nederlands Genootschap van Bedrijfsjuristen

De beroepsorganisatie van de bedrijfsjuristen wordt gevormd door het Nederlands Genootschap van Bedrijfsjuristen (NGB). Het Genootschap heeft tot doel de bevordering van de rechtswetenschap en de rechtspraktijk in relatie tot het bedrijfsleven. Het Genootschap is in 1930 opgericht als 'Studiegezelschap van Juristen, werkzaam bij handel en industrie'. Als eerste voorzitter treedt op Prof. Mr. A.S. Oppenheim. Bij de oprichting heeft de leden met name de uitwisseling van ervaringen als doel voor ogen gestaan.²² Uit de verslagen van de vergaderingen in de eerste le-

vensjaren van het Genootschap blijkt aan de hand van welke onderwerpen daaraan vorm wordt gegeven: kapitaalvermindering bij naamloze vennootschappen, bescherming van merkartikelen, internationale arbitrage, machtsverhoudingen in de N.V., alsook octrooi-clausules in arbeidscontracten en concurrentie- en geheimhoudingsclausules waarbij van een vijftiental bedrijven de door hen gehanteerde contractclausules als voorbeeld onder de leden worden verspreid.

Het Studiegezelschap is de eerste jaren nogal informeel georganiseerd.²³ Het heeft zich – zo wordt in de vergadering van 14 januari 1938 opgemerkt – 'niet bezondigd aan overdreven formalisme'.²⁴ De gestage groei van het ledenaantal en de daarmee gepaard gaande zorg om het behoud van de sfeer van vertrouwen, 'de vrees dat zij, bleef de gastvrijheid zoo ruim geboden als tot dusver, aan intimiteit zou gaan inboeten'²⁵, leidt ertoe dat aan het lidmaatschap beperkingen worden gesteld. Allereerst wordt het lidmaatschap beperkt tot 'juristen werkzaam bij industriële ondernemingen van standing, met uitsluiting dus van juristen bij banken, scheepvaartmaatschappijen, assurantiemaatschappijen enz.';²⁶ deze beperking wordt in 1950 opgeheven. Voorts wordt in de praktijk een grens van vijftig (werkende) leden gehanteerd. Door het creëren van een categorie niet werkende leden, waarnaar werkende leden na een aantal jaren plegen door te schuiven, vindt ondanks de numerus clausus een regelmatige aanvulling met nieuwe leden plaats.²⁷ De formele numerus clausus wordt bij de herstructurering van het Genootschap in 1970 opgeheven. Tenzelfdertijd wordt de naam gewijzigd in Nederlands Genootschap van Bedrijfsjuristen en wordt de structuur vastgelegd in een kort statuut.

Heden ten dage staat het lidmaatschap van het Genootschap open voor juristen in dienst van een onderneming, wier werktijd goeddeels besteed wordt aan werkzaamheden van juridische aard voor de onderneming. Geen lid kunnen worden juristen die in dienst van bijvoorbeeld een accountantskantoor of een juridisch adviesbureau andere ondernemingen adviseren; voor hen geldt niet dat zij deel uit maken van de onderneming en daarmee die (exclusieve) binding hebben zoals voor de bedrijfsjurist geldt. Het ledenaantal van het Genootschap is in de loop der jaren gegroeid van 291 in 1980, via 440 in 1985, 600 in 1990 naar thans ruim 925 leden.

Een belangrijke plaats binnen het Genootschap neemt nog steeds in de uitwisseling van juridische ervaringen. Die vindt allereerst – gelijk in de tijd van het Studiegezelschap – plaats door ledenvergaderingen die 5 a 6 maal per jaar worden gehouden waarin sprekers uit eigen kring of van buiten bepaalde actuele onderwerpen behandelen die van belang zijn voor bedrijfsjuristen; daarna vindt er een doorgaans levendige discussie plaats. Daarnaast bestaan er een aantal secties waarin men zich in kleiner verband over onderwerpen op specifieke rechtsgebieden buigt.

Voorts zijn de externe activiteiten van het Genootschap drastisch toegenomen in de vorm van betrok-

Een lid van het Genootschap kan zich voor een overtreding van de gedragsregels nimmer disculperen met een beroep op zijn verplichtingen uit arbeidsovereenkomst, zoals bijvoorbeeld een uitdrukkelijke instructie van zijn werkgever.

19. A.w., p. 78.

20. De wet wordt op 30 april 1940 in het Staatsblad gepubliceerd; zie Blanken, a.w. Deel IV, p. 135 e.v. Het feitelijk besluit tot zetelverplaatsing van de Philips holding wordt door directieleden genomen onderweg op de vlucht naar Londen, mogelijk pas aan boord van de boot waarop de overtocht wordt gemaakt; zie Blanken, a.w., p. 143.

21. Deze dreiging van teruggingdring tot de rol van 'local counsel' vormt ook een van de redenen tot internationale fusies van Nederlandse kantoren.

22. H.Beekhuis, Voorwoord in: B.Baardman, M.M. Mendel en M.J.G.C. Raaijmakers (red.), *Jurist in bedrijf*, Opstellen van bedrijfsjuristen bij het 50-jarig bestaan van het Nederlands Genootschap van Bedrijfsjuristen, pag. V.

23. Illustratief is dat geen notulen werden gehouden van de bijeenkomsten, met uitzondering van de oprichtingsvergadering van 10 okt. 1930 waarin tot het achterwege daarvan werd besloten.

24. Verslag van de vergadering van 14 jan. 1938.

25. Verslag van de inleiding van de voorzitter voor de vergadering van 14 jan. 1938.

26. Verslag van de inleiding van de voorzitter voor de vergadering van 14 jan. 1938.

27. Zie A.L. de Wolf, T. Drion, J.W.J. Jitta, L.J.H. Koomans en B.G.P. Rogmans, *La fonction et la position du juriste d'entreprise néerlandais*, in: *Le juriste d'entreprise*, Luik 1968, p. 160.



1et '99

De bedrijfsjurist: een onsjje meer recht

kenheid bij de totstandkoming van nieuwe regelgeving, welke betrokkenheid vanaf de jaren '70 een grote vlucht heeft genomen. Door het Genootschap wordt regelmatig een – doorgaans door een sectie voorbereid – advies uitgebracht aan met name het Ministerie van Justitie ter zake van ontwerp regelgeving. Achtergrondgedachte daarbij is dat de bedrijfsjurist veelal als een van de eersten wordt geconfronteerd met gevolgen van regelgeving voor het bedrijfsleven en de consequenties daarvan in de praktijk. Juist vanwege zijn sterke betrokkenheid bij de dagelijkse gang van zaken binnen de onderneming is de bedrijfsjurist goed in staat aan te geven op welke punten een voorgestelde regelgeving in praktijk niet werkbaar zal blijken, alsook aan welke regelgeving duidelijk behoefte bestaat opdat door ondernemingen op maatschappelijke ontwikkelingen kan worden ingespeeld. Een voorbeeld vormt het in juli 1999 ingediende wetsvoorstel tot invoering van een registratiedatum voor uitoefening van stemrechten in de NV²⁸, dat beoogt barrières weg te nemen voor de succesvolle toepassing van een – op initiatief van een elftal beursgenoteerde ondernemingen opgezet – systeem dat aandeelhouders in staat moet stellen op eenvoudige wijze deel te nemen aan de besluitvorming in de algemene vergadering.

De bemoeienis van het Genootschap bij de totstandkoming van regelgeving wordt in het algemeen – zo lijkt te kunnen worden gesteld – op prijs gesteld. Zo breekt Polak in het in 1985 aan de bedrijfsjurist gewijde nummer van dit blad er een lans voor om ook wanneer de belangen van het bedrijfsleven niet direct manifest in het geding zijn, het oordeel van bedrijfsjuristen over nieuwe regelgeving te vernemen. Een deel van de werkzaamheden van bedrijfsjuristen verschilt – zo stelt hij – in wezen niet van dat van de wetgever: 'wie contracten en algemene

voorwaarden redigeert, is evenzeer met regelgeving bezig als de ontwerpers van wetten. Van deze deskundigheid moet ook buiten de eigen onderneming kunnen worden geprofiteerd.²⁹

In 1997 zijn door het Genootschap gedragsregels aanvaard en ingevoerd, waaraan alle leden bij de uitoefening van hun beroep zijn onderworpen. Tevens zijn twee colleges van tuchtrechtspraak ingesteld, te weten een Commissie van Discipline, die in eerste aanleg, en een College van Beroep dat in hoger beroep oordeelt over de naleving van gedragsregels.³⁰ Voorts is een toelichting bij de gedragsregels en de regels betreffende de tuchtrechtspraak vastgesteld. Hierbij zij direct aangetekend dat in de praktijk de colleges zich zelden over een zaak hoeven te buigen. De grondregel van de gedragsregels is dat de bedrijfsjurist die lid is van het Genootschap zich dient te onthouden van al hetgeen schadelijk is voor het aanzien en de goede naam van het beroep van bedrijfsjurist. Het betreft een open norm ten aanzien waarvan de gedragsregels in artikel 3 bepalen dat van schending in elk geval sprake is ingeval een bedrijfsjurist een verklaring afgeeft die onjuist is en hij zich van deze onjuistheid bewust was of zich – handelend als een goed bedrijfsjurist – daarvan bewust had moeten

zijn. Voorts is van een schending van de open norm sprake indien een bedrijfsjurist niet de nodige geheimhouding in acht neemt ten aanzien van hetgeen hem in de uitoefening van zijn beroep als bedrijfsjurist vertrouwelijk ter kennis is gekomen. Het tweede belangrijke thema is de verhouding van de gedragsregels tot de dienstbetrekking waarin de bedrijfsjurist zijn beroep vervult. De gedragsregels stellen dat het optreden in dienstbetrekking de eigen verantwoordelijkheid van de bedrijfsjurist onverlet laat. Hij dient een zodanige onafhankelijkheid te bewaren dat hij zijn taak kan

Contacten met de zittende en staande magistratuur worden tot een minimum beperkt.

28. Wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de mogelijkheid een registratiedatum te bepalen voor de uitoefening van stem- en vergaderrechten in de naamloze vennootschap. *Kamerstukken II 1998/99*, 26 668.
29. Polak, a.w., p. 1266. In dat zelfde nummer stelt de toenmalig plaatsvervangend secretaris generaal van Justitie dat het Genootschap zich bij vele privaatrechtelijke onderwerpen laat horen en dat bij de voorbereiding van wijzigingen in het rechtspersonenrecht overleg met het Genootschap is gegroeid tot een algemene voorwaarde.
30. Zie hieromtrent C.A.E. Uniken Venema, *Gedragsregels voor bedrijfsjuristen*, N/B 1985, p. 1271 e.v.
31. De tekst van de gedragsregels en regels betreffende de tuchtrechtspraak is enigszins gewijzigd in 1989.

vervullen in overeenstemming met de gedragsregels. Dit betekent dat het lid van het Genootschap zich voor een overtreding van de gedragsregels nimmer kan disculperen met een beroep op zijn verplichtingen uit arbeidsovereenkomst, zoals bijvoorbeeld een uitdrukkelijke instructie van zijn werkgever.³² In dit kader verdient voorts vermelding de regel dat voornoemde open norm mee brengt dat de bedrijfsjurist 'de belangen van de onderneming waarvoor hij werkzaam is, ziet in hun betrekkelijkheid binnen de rechtsorde waarin die onderneming optreedt'.³³ De bedrijfsjurist mag zich dus niet zodanig laten meeslepen of verblinden door de belangen van de onderneming, dat hij niet voldoende oog meer heeft voor de rechtsnormen en rechtsbeginselen.³⁴

Beroepsopleiding bedrijfsjuristen

Met de groei van het aantal bedrijfsjuristen, in het bijzonder de groei van het ledenaantal van het Nederlands Genootschap van Bedrijfsjuristen, is een zwaarder accent komen te liggen op de opleiding van de bedrijfsjurist. Wordt in 1968 nog geschreven dat het Genootschap in overleg met vertegenwoordigers van vrijwel alle juridische faculteiten zijn wensen wat betreft de vorming van juristen heeft neergelegd, en wordt midden jaren tachtig door het Genootschap een aantal malen een korte introductie cursus verzorgd, steeds sterker wordt in de periode nadien binnen het Genootschap de behoefte gevoeld aan een specifiek op de vorming van de bedrijfsjurist gerichte postacademische opleiding. Dit heeft geresulteerd in de oprichting ruim tien jaar geleden van de Stichting Beroepsopleiding Bedrijfsjuristen, een samenwerkingsverband tussen het Genootschap en de juridische faculteiten in Leiden, Nijmegen, Rotterdam en Tilburg. Door dit samenwerkingsverband is een postdoctorale opleiding opgezet voor bedrijfsjuristen met maximaal 3 jaar ervaring. Aan de opleiding bestond en bestaat mede behoefte omdat – zoals het persbericht dat ter gelegenheid van de oprichting van de stichting in 1988 wordt uitgegeven in diplomatieke maar toch enigszins kritische woorden stelt – 'in sommige juridische faculteiten de nadruk (is) komen te liggen op een, soms wat vroegtijdige, specialisatie. Hierdoor treden in de rechtenstudie leemten op die aanvulling behoeven.'

De cursus heeft een tweeledig doel: enerzijds het verdiepen van de kennis van de voor de bedrijfsjurist meest relevante rechtsgebieden; anderzijds het ontwikkelen van praktische vaardigheden, zoals onderhandelen, het schrijven van notities en andere vaardigheden die aan de orde komen in de relatie van de bedrijfsjurist tot zijn cliënt.

De opleiding, die 36 dagdelen beslaat, is onderverdeeld in de blokken communicatieve vaardigheden, algemene aspecten contracten- en aansprakelijkheidsrecht, milieu en ruimtelijke ordening, ondernemingsrecht, internationale aspecten en industriële eigendom. De veelheid van onderwerpen waarmee de bedrijfsjurist in zijn werk te maken heeft komt tot uitdrukking in het cursus programma. In beginsel wordt elk onderdeel, waarvoor door de deelnemers steeds huiswerk moet worden gemaakt, gedoceerd

door een praktijkjurist tezamen met een jurist uit de wetenschappelijke wereld. De cursus wordt algemeen als bijzonder zwaar ervaren en geniet een zeer goede reputatie.

Verhouding tot c.q. met andere beroepsgroepen

Wat betreft de verhouding tot, en met andere juridische beroepsgroepen springt die met de advocatuur en het notariaat het meest in het oog; contacten met de zittende en staande magistratuur worden – het is niet persoonlijk bedoeld! – tot een minimum beperkt. De inschakeling van de notaris is (thans) noodzaak bij wijziging van de statuten van de (dochter)vennootschap alsmede voor de levering van registergoederen en andere goederen voor wier levering een notariële akte is vereist, zoals in beginsel aandelen in een vennootschap. Voorts ziet men wel dat de notaris betrokken wordt bij de verslaglegging van de aandeelhoudersvergadering.

De advocaat zal in ieder geval worden ingeschakeld – kort gezegd – in geval er behoefte bestaat aan procesvertegenwoordiging door een advocaat, aan een second opinion, of aan specialistisch advies indien de eigen bedrijfsjuridische afdeling die kennis niet in huis heeft, alsmede als er een 'overflow' is aan werk die wordt uitbesteed.³⁵ Zag men bij grotere juridische afdelingen in het verleden wel dat de outside counsel

heel weinig werd geraadpleegd, vandaag de dag vindt veelal op regelmatige basis overleg plaats en worden bepaalde zaken vaak op structurele basis uitbesteed. Daarbij geldt meestal dat de advocaat alleen door de juridische afdeling van de onderneming kan worden ingeschakeld. De controle op noodzaak van de inschakeling, kwaliteit en kosten spelen daarbij

een belangrijke rol. Benchmarking van de kosten van het ene kantoor met het andere, maar ook van de kosten van de eigen juridische afdeling met die van externe adviseurs is een toenemend verschijnsel. De 'eenpitter' neemt wat betreft de inschakeling van advocaten een wat aparte positie in; voor hem geldt dat hij eigenlijk alleen goed kan functioneren indien hij gesteund wordt door een externe raadsman op wie hij sterk kan leunen.

Met betrekking tot het aspect van procesvertegenwoordiging zij gewezen op de sinds 1 mei 1997 staande mogelijkheid voor de bedrijfsjurist om zich als advocaat in dienstbetrekking te laten inschrijven, mits wordt voldaan aan de stage- en opleidingsvereisten van de Orde. Alsdan zijn de beroeps- en gedragsregels van de Orde op hem van toepassing. Vereist is dat de werkgever van de bedrijfsjurist-advocaat zich conform de bepalingen van het Professioneel Statuut moet verbinden 'de onafhankelijke praktijkuitoefening te eerbiedigen en de ongestoorde naleving van de beroeps- en gedragsregels van de advocatuur te bevorderen'.^{36, 37}

Wat betreft de verhouding tot de advocatuur mogen uit de beschrijving van het eigene van de bedrijfsjurist de verschillen blijken. De verschillen zijn echter minder groot dan zij waren. Althans zo is te hopen gezien de trainingen die in het verleden aan advocaten zijn gegeven om zich te bekwalen in 'het denken vanuit de onderneming'³⁸ en het in opdracht

32. Aldus de toelichting bij de gedragsregels.
33. Art. 2, tweede zin.
34. Aldus Uniken Venema, a.w., p. 1273.
35. Zie uitgebreider A.F. Verdam, De relatie advocaat en onderneming, gezien vanuit de bedrijfsjurist, *Adv.bl.* 1988, p. 371 e.v. Zie voorts, in het bijzonder voor de eisen die daarbij aan de (lokale) advocaat worden gesteld, L.J. Mees, *The Asia Pacific Legal Counsel, Asia Business Law Review*, No 25, July 1999, pag. 40 e.v.
36. Aldus art. 3.3 van de Verordening op de praktijkuitoefening door advocaten in dienstbetrekking, vastgesteld door de Nederlandse Orde van Advocaten op 29 nov. 1996.
37. Van de leden van het NGB zijn thans 46 als advocaat ingeschreven.
38. Aldus het artikel onder de kop 'Verzakelijking onder advocatuur', *NRC Handelsblad* 29 april 1988.

De te verwachten verdere 'verjuridisering' van de maatschappij zal een verdere groei van het aantal bedrijfsjuristen betekenen.

van de Orde in 1988 uitgebrachte onderzoeksrapport dat ter zake spreekt van het volgende: 'de essentie van het preventieve werk van de advocaat: hij kent het bedrijf en denkt vanuit het bedrijf'. Het heeft me destijds de vraag doen stellen of de advocaat hiermee richting bedrijfsjurist stevent, een ontwikkeling die vanuit de onderneming zou worden toegejuicht.³⁹ Hoe het ook zij: de verschillen tussen beiden zijn nog steeds herkenbaar.

Er wordt nogal eens uitgegaan van een zekere animositeit tussen de advocaat en de bedrijfsjurist, zo blijkt ook uit het verzoek van de redactie om daarop in te gaan alsmede op statusverschillen tussen beide beroepen. Ik geloof niet in het bestaan van een serieuze animositeit, in ieder geval niet daar waar advocaten en bedrijfsjuristen regelmatig met elkaar werken. De taakverdeling is meestal volstrekt duidelijk. Het betreft elkaar aanvullende diensten, waarbij mijn ervaring is dat de dienstverlening door de advocaat aan de onderneming doorgaans door de bedrijfsjurist zondermeer wordt gewaardeerd. Een verschil in status bestaat er m.i. nauwelijks. Vroeger – in de tijd waarin de dokter, dominee en onderwijzer de notabelen bij uitstek vormden – zal de advocaat wellicht meer status dan de bedrijfsjurist hebben gehad. Overigens boet de vraag naar status aan belang in als men bedenkt dat het verschil in status doorgaans slechts wordt gezien door diegene die zichzelf de hogere status toedicht.

Een wezenlijk verschil tussen de advocaat en de bedrijfsjurist is het feit dat tot op heden aan laatstgenoemde het recht op privilege wordt onthouden. Met legal privilege wordt hier bedoeld op het begrip in de zin van het Anglo-Amerikaanse recht, waaronder wordt verstaan het recht van een cliënt om te weigeren een document afkomstig van de jurist die het privilege geniet te verschaffen in het kader van een juridische procedure, waar hij dat anders wel zou moeten doen. Te denken is bijvoorbeeld aan discovery procedures (waarbij de onderneming getroffen kan worden door een op verzoek van de wederpartij gegeven rechterlijk gebod om eigen stukken inzake het dispuut aan de wederpartij over te leggen) en onderzoeken door mededingingsrechtelijke autoriteiten. Het privilege vindt zijn grond in de gedachte dat een (rechts)persoon vrijelijk met zijn jurist moet kunnen overleggen en bij hem advies moet kunnen inwinnen. De European Company Lawyers Association (ECLA)⁴⁰ vecht al jaren voor gelijkstelling – wat betreft het legal privilege – van de inhouse counsel met de outside counsel, gelijk in de VS het geval is. Het daartoe aangevoerde argument is allereerst dat aan de onderneming een 'freedom in the choice of Counsel' toekomt, waarbij het de onderneming vrij moet staan om bijvoorbeeld vanwege betere beschikbaarheid, kennis van de onderneming alsmede kosten te kiezen voor advisering door een interne jurist in plaats van inschakeling van een externe raadsman. Een tweede argument is dat de bedrijfsjurist juist vanwege zijn verbondenheid met de onderneming bij uitstek in staat is bij te dragen aan naleving door de onderneming van complexe mededingingsregelgeving, en hij in deze taak ernstig wordt belemmerd als zijn advies door mededingingsrechtelijke autoriteiten tegen de onderneming gebruikt kan

worden.⁴¹ Aan het laatste argument komt extra gewicht toe in het licht van de hervormingen die de Europese Commissie blijkens haar 'white paper' met betrekking tot artikel 81 en 82 EG beoogt, waaronder een systeem van eigen 'assessment' door de onderneming van contracten met slechts beoordeling achteraf door de mededingingsrechtelijke autoriteit in plaats van – zoals thans geldt – de overeenkomsten vóóraf ter goedkeuring voor te leggen.

Hoe het ook zij, men zou verwachten dat de stap naar een legal privilege voor de bedrijfsjurist die lid is van een beroepsorganisatie met volwassen gedragsregels en een onafhankelijke tuchtrechtspraak, eventueel op voorwaarde van een verklaring van de werkgever inzake de eerbiediging van de onafhankelijke positie van de jurist, niet onoverkomelijk groot is.

Het toekomstbeeld

De te verwachten verdere 'verjuridisering' van de maatschappij zal een verdere groei van het aantal bedrijfsjuristen betekenen. Een verdere groei, niet alleen omdat de hoeveelheid juridisch werk groeit, maar ook omdat te verwachten is dat meer bedrijven een 'eigen' jurist in huis zullen willen hebben. Zoals gezegd valt de laatste jaren al een toename te constateren van het aantal bedrijven met een eigen juridische afdeling. Reden zal zijn de behoefte die de onderneming – die zich steeds meer met juridische vragen en risico's ziet geconfronteerd – voelt aan de constante beschikbaarheid van een jurist binnen de eigen geledingen. De 'verjuridisering' leidt er toe dat juridische aspecten van een transactie ook steeds meer daadwerkelijk in de besluitvorming zullen moeten worden betrokken met het oog op een zorgvuldige besluitvorming.

Ook het toenemend belang dat wordt gehecht – zo blijkt ook uit de Corporate Governance discussie – aan het feit dat de onderneming in eigen huis orde op zaken heeft, alsmede de aandacht voor de normen die de organisatie bij haar handelen hanteert, brengt juridisch werk mee. Dit geldt zowel wat betreft de aandacht voor de regels zelf, als voor de implementatie en naleving daarvan. De grote rol die de eerder genoemde 'soft issues' voor de onderneming lijken te gaan spelen, versterken de rol van de jurist als belangenbewaarder. Daarbij komt dat de naleving door de onderneming van de door haar aanvaarde ethische richtlijnen ook onderwerp kan worden van een 'verjuridisering'. Tot nu toe wordt de naleving van 'codes of conduct' geplaatst tegen de achtergrond van de reputatie van de onderneming. Niet uit te sluiten is evenwel de ontwikkeling dat derden op meer juridische wijze jegens de onderneming aanspraak zullen maken op de strikte naleving daarvan en zullen betogen dat niet naleving van deze normen, waaraan de onderneming zich publiekelijk heeft gecommitteerd, aspecten zijn die de rechtmatigheid van haar gedrag of de zorgvuldigheid van de besluiten van haar organen negatief beïnvloedt.⁴² Hoe het ook zij, de rol van de bedrijfsjurist zal naar verwachting in de toekomst slechts toenemen. Daarbij is één ding zeker: als beroepsgroep is de bedrijfsjurist niet meer weg te denken uit het juridisch landschap, en dat geldt niet vanwege de eerdergenoemde advertenties in het NJB!

39. A.w., p. 373.

40. De ECLA is een federatie van nationale organisaties van bedrijfsjuristen (waaronder het NGB) die gezamenlijk meer dan 19 000 bedrijfsjuristen, werkzaam voor meer dan 6000 bedrijven, vertegenwoordigen.

41. Zie ECLA, Legal Privilege for In-house Lawyers, Position paper approved by the members of ECLA on May 23, 1997, gepubliceerd in European Counsel, July/August 1997, pag. 32.

42. Vgl. Hof Amsterdam (Ondernemingskamer) 21 juni 1979, NJ 1980, 71 (Batco) waarin het feit dat Batco de OECD guidelines als richtlijn voor haar beleid had aanvaardt als 'niet zonder betekenis' wordt aangemerkt voor het oordeel dat de vennootschap handelde in strijd met algemene beginselen van verantwoord ondernemerschap. Vgl. voorts Hof Amsterdam (Ondernemingskamer) 3 dec. 1987, bij HR 10 jan. 1990, waaruit blijkt dat de niet naleving van de SER-Fusie gedragsregels van invloed kan zijn op de beslissing of er sprake is geweest van wanbeleid. Zie omtrent de vraag of zulks een onrechtmatige daad kan opleveren de literatuur genoemd in *Rechtspersonen, SER-Fusiegedragsregels*, Inleiding, p. 6.